

## **Musterverletzungen im Telefonmarketing**

### **Möglichkeiten und Grenzen diskursanalytischer Kommunikationsberatung**

Reinhard Fiehler

#### **1. Anliegen**

In der Bundesrepublik wächst der gesellschaftliche Bedarf an Kommunikationsberatung und -training stetig. Abzulesen ist dies an den Auflagenzahlen von Trainings in Buchform und der wachsenden Zahl entsprechender Kurse sowohl im Rahmen der Aus- und Weiterbildung von Unternehmen wie von freien Anbietern (kommerzielle Trainings, VHS-Kursen etc.) Der Bedarf reflektiert die quantitativ wie qualitativ wachsende Bedeutung von sprachlich-kommunikativen Prozessen in der gesellschaftlichen Reproduktion und die dabei zwangsläufig auftretenden sprachlichen und kommunikativen Problemlagen (cf. Kallmeyer 1985).

Der Bedarf konzentriert sich in drei Bereichen: (1) der *organisatorisch-technischen Gestaltung* der Kommunikation (in Organisationen, Unternehmen etc.), (2) der Formulierung und Gestaltung *schriftlicher Texte* (Korrespondenz, Formulare, Produkterläuterungen etc.) und (3) der Gestaltung *interpersoneller Kommunikation*.

Auffällig ist nun, daß dieser Bedarf z.Zt. fast ausschließlich von Psychologen, Pädagogen, Unternehmensberatern etc. gedeckt wird (cf. Bausch/Grosse 1985). Linguistische und speziell (für Bereich (3)) diskursanalytische Kompetenz ist dabei kaum anzutreffen.

Die Diskursanalyse hat in den letzten fünfzehn Jahren umfangreiche Untersuchungen zu den kommunikativen Mechanismen und Problemen der verschiedensten gesellschaftlichen Institutionen durchgeführt (Schule, Gericht, Arzt-Patienten-Kommunikation, Bürger-Verwaltungs-Kommunikation, betriebliche Ausbildung etc.). Dabei sind zwar punktuell Versuche der Kommunikationsberatung und des Trainings unternommen worden, aber die Diskursanalyse hat bisher kein systematisches Konzept der Verbindung bzw. Umsetzung ihrer Analysen in Beratung und Training entwickelt.

Ziel meiner gegenwärtigen Arbeit ist deshalb zum einen, die Praxis von Kommunikationstrainings - vor allem im Bereich (3) - kennenzulernen, und zum anderen, in Ergänzung und Kontrast zu den üblichen Trainings die Möglichkeiten und Grenzen einer diskursanalytisch fundierten Kommunikationsberatung auszuloten. Dies ist auch unter der Perspektive eines potentiellen Berufsfeldes für LinguistInnen interessant.

## 2. Fragen an Kommunikationstrainings

Anspruch von Kommunikationstrainings ist in der Regel, daß ein *Kommunikationsverhalten* oder eine *kommunikative Praxis* durch Beratung oder Training in ein *spezifisch verändertes* Kommunikationsverhalten bzw. in eine *spezifisch veränderte* Praxis überführt wird:

$$KV/KP \rightarrow KV'/KP'$$

Kommunikative Praxis meint dabei typische Kommunikationsformen und -muster von institutionellen Rollenträgern in (berufs-)typischen Situationen. Kommunikationsverhalten hingegen bezieht sich auf individuelle kommunikative Verhaltensweisen und -gewohnheiten einzelner Personen. Beide Orientierungen verweisen auf unterschiedliche Trainingsperspektiven, die häufig in der Trainingspraxis nicht genügend differenziert werden.

Auf diesem Hintergrund lassen sich an Trainings u.a. folgende Fragen stellen:

- Wie charakterisieren die Trainings das Verhältnis von KV'/KP' zu KV/KP?  
(Mögliche Prädikate: besser, effektiver, funktionaler, angenehmer, ...)
- Wie wird in den Trainings KV/KP erfaßt?  
(Empirische Erhebung in Realsituationen, Simulationen im Training, Berichte/Selbsteinschätzung der Teilnehmer, Trainerkenntnisse, ...)
- Wie werden in KV/KP zu verändernde Phänomene identifiziert?  
(Welche Phänomene werden identifiziert? Wie und als was werden sie implizit/explicit bewertet? Was ist Grundlage und Hintergrund für die Identifizierung und Bewertung?)
- Wie werden Veränderungsmöglichkeiten bestimmt und -alternativen ausgewählt?  
(Negation, systematische Alternativenanalyse, ...)
- Wie sollen Veränderungen bewirkt werden?  
(Bewußtmachung, Reflexion, Sensibilisierung, Übungen, ...)
- Wie werden kurz-/langfristige Veränderungseffekte überprüft?  
(Teilnehmerurteil, unabhängige Vergleichsuntersuchungen, ...)

## 3. Das Training und seine Bestandteile

1989 und 1990 hatte ich Gelegenheit, an zwei Trainingszyklen teilzunehmen und sie audiovisuell zu dokumentieren, in denen Mitarbeiter eines großen Unternehmens für ihre Tätigkeit als Berater und Verkäufer von Telefonanlagen und Fernkopierern ausgebildet wurden. Ein Trainingszyklus besteht aus zwei Produkttrainings und drei Vertriebstrainings, zwischen denen ca. zweimonatige Praxisphasen liegen.

Die Vertriebstrainings setzen sich im wesentlichen aus den folgenden Interaktionstypen und Gesprächsformen zusammen:

- (1) Unterrichtskommunikation
- (2) Bearbeitung von Fallbeispielen in Simulationen  
(Simulation von Beratungs- und Verkaufsgesprächen und ihren verschiedenen Phasen)
- (3) Telefongespräche mit potentiellen Kunden aus dem Training heraus  
(Telefonmarketing nach Script; mögliche Schwerpunkte: Marktbefragung und/oder Kontakthanbahnung für Beratungs- und Verkaufsgespräche)
- (4) Beratungs- und Verkaufsgespräche mit potentiellen Kunden im Training
- (5) Erstellen von schriftlichen Angeboten auf der Grundlage von Beratungs- und Verkaufsgesprächen
- (6) Besprechungen der Gespräche (2) - (4) und der Texte (5)

#### 4. Fragestellungen für die Analyse des Trainings

Das Datenmaterial wird auf der Grundlage diskursanalytischer Methodik unter den folgenden Fragestellungen analysiert:

- (1) Welche Phänomene werden an den *Gesprächen* in den *Besprechungen* (a) von den Trainern, (b) von den Teilnehmern thematisiert (moniert bzw. positiv bewertet)?
- (2) Welche Phänomene sind an den *Gesprächen* aus einer *diskursanalytischen Perspektive* auffällig/problematisch (Problemprofil)?  
Inwieweit bestehen Kongruenzen und Diskrepanzen zwischen (1) und (2)?
- (3) Rekonstruktion der  
- expliziten und impliziten  
- deskriptiven und präskriptiven  
*Auffassungen* über Gespräche (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern  
(Explizite Philosophie: Verkauf durch Kundenorientierung [Bedarfsanalyse, Problemvergrößerung] und Beratung)
- (4) Rekonstruktion der Auffassungen über *Veränderbarkeit* von Kommunikationsverhalten (a) bei den Trainern, (b) bei den Teilnehmern
- (5) Sind *Veränderungen* des Kommunikationsverhaltens bzw. der kommunikativen Praxis (durch das Training) festzustellen?

- (6) Welche Phänomene an der *Unterrichtskommunikation* sind aus diskursanalytischer Perspektive auffällig/problematisch?
- (7) Was ist an den Gesprächen aus diskursanalytischer Perspektive auffällig, wenn man sie unter anderen Perspektiven, als denen des Trainings (Effektivierung) betrachtet?

Die folgende Analyse ist ein Beispiel für die Fragestellung (2), wobei es insbesondere um die Diskrepanz geht, daß die diskursanalytische Untersuchung ein Phänomen bzw. Problem herausarbeitet, das in den Gesprächsbesprechungen des Trainings nicht thematisiert wird.

## 5. Empirische Analyse

Die Diskursanalyse hat die Telefongesprächen zugrundeliegenden Muster und Ablaufschemata untersucht (z.B. Berens 1981, Schmale 1988). Zentrale Musterposition für Telefongespräche ist die *Anliegenformulierung*. Sie ist deutlicher konturiert als in anderen Gesprächstypen. Telefongespräche werden in der Regel nicht ohne ein deutliches Anliegen geführt. Ist dies dennoch der Fall, so muß das Fehlen des Anliegens explizit thematisiert werden (z.B. 'Ich rufe nur mal so an.').

Die Vertriebsassistenten (VAs) führen ihre Telefongespräche aus dem Training (Typ 3) nach einem Script, das jedoch anderen Konstruktionsprinzipien folgt. Wesentliches Gestaltungsmittel sind Fragen. Sie sollen unter Ausnutzung der konditionellen Relevanz die angerufenen Personen zu Antworten veranlassen und so den VAs die Initiative bei der Gesprächsführung sichern. Die Fragen werden zudem so gestellt, daß die Angerufenen überwiegend mit 'Ja' antworten sollen ('Ja-Straße'). In diesen Fragen ist das Anliegen der Anrufer nicht oder nur unklar zu erkennen. Die Angerufenen sind auf *Inferenzen* oder auf *Nachfragen* angewiesen. Das Skript entspricht also nicht den Erwartungen über die Organisation von Telefongesprächen, die die Angerufenen haben und wie sie sich im Telefonmuster manifestieren.

Diese Fragestrategie des Scripts ist in einer sehr großen Zahl der Fälle erfolgreich. Die VAs erhalten die gewünschten Informationen, ohne daß die Angerufenen eine Klärung des Anliegens initiieren. In einer nicht unbeträchtlichen Zahl der Gespräche führt aber die fehlende Realisierung der Musterposition *Anliegenformulierung* zu Störungen der Interaktion. Die Angerufenen brechen aus dem Frage-Antwort-Schema aus und stellen nun von sich aus die Frage nach dem Anliegen. Hierfür einige Beispiele:

"ja wo/ wozu möchten sie das wissen" (Z2, VA1, TG6)

". äh . u/um was gehts denn" (Z1, VA3, TG5)

"worum gehts denn" (Z1, VA3, TG2)

Die Beispiele, die ich an dieser Stelle nicht genauer vorstellen und analysieren kann, lassen zweierlei erkennen:

Die sich anschließende Anliegenformulierung des VA muß nicht unbedingt sehr substantiell sein. Für die Fortsetzung der Interaktion reicht aus, daß ihr formal genüge getan wird.

Dem Erfragen des Anliegens folgt - besonders bei expandierten Anliegenformulierungen - häufig eine Phase erhöhter Kooperativität von Seiten der Angerufenen.

## 6. Mögliche Konsequenzen der Befunde

Beide Phänomene, sowohl die häufigen *Nachfragen nach dem Anliegen* (die Abweichungen vom Script darstellen und so gelegentlich dazu führen, daß die Anrufer aus dem Konzept geraten) wie die *erhöhte Kooperativität* nach einer (erfragten) plausiblen Anliegenformulierung, waren in den Besprechungen der Gespräche weder von den Teilnehmern noch von den Trainern thematisiert worden. Daß dies relevante Phänomene sind, bestätigten die Teilnehmer, nachdem ich ihnen die Befunde in einer Demonstration diskursanalytischer Arbeitsweise vorgestellt hatte. Genereller Eindruck der Teilnehmer und Trainer war, daß Transkripte wie ein Mikroskop auf individuelle und berufstypische Verhaltensweisen wirken.

Die Befunde lassen zwei praktische Konsequenzen zu:

Zum einen kann das Script dem normalen Telefonmuster angenähert werden, insbesondere dadurch, daß eine explizite und plausible Anliegenformulierung an der entsprechenden Position eingebaut wird. Dies hätte zum Ziel, mehr den Erwartungen der Angerufenen zu entsprechen und Störungen durch fehlende Musterpositionen zu vermeiden.

Zum anderen könnte man es unter Effektivitätsgesichtspunkten bei der vorhandenen Struktur belassen, zusätzlich aber noch auf eine ggf. erforderliche Anliegenformulierung vorbereiten. Viele Gespräche führen auch ohne Anliegenformulierung zu den gewünschten Informationen. Sollte das Anliegen explizit erfragt werden, ließe sich im Anschluß die erhöhte Kooperativität ausnutzen.

Im Training wurde die erste Alternative favorisiert. Das Script wurde durch eine deutliche Anliegenformulierung in Richtung auf das normale Telefonmuster überarbeitet. Begründungshintergrund war die hypothetische Überlegung, daß eine fehlende oder späte Nennung des Anliegens bei einer nachträglichen Reflexion des Gesprächs zu negativen Effekten führen könnte (*'Was wollte der eigentlich?'*), was mittelfristig mögliche weitere Kontakte erschweren bzw. zulasten des Firmenimages gehen könnte.

So weit *ein* Beispiel, wie diskursanalytische Untersuchungen für die betriebliche Aus- und Weiterbildung neue Einsichten in Problemlagen der kommunikativen Praxis der Mitarbeiter erbringen können. Diese Art von Einsicht ist direkt bezogen auf und funktionalisierbar für die Trainings-, und das heißt letztlich für die Unternehmensziele. Dies war auch die primäre Perspektive meiner Analyse. Es sind natürlich auch Analyseperspektiven und -resultate denkbar, die für diese Ziele irrelevant bzw. die nicht integrierbar sind. Z.B. läßt sich im Training - trotz erklärter Beratungsphilosophie - sowohl bei den Trainern wie bei den Teilnehmern häufig ein Umschlagen der Beratungs- in eine Jägermentalität nachweisen.

Faßt man das diskutierte Beispiel genereller, so besteht eine Möglichkeit diskursanalytisch fundierter Kommunikationsberatung darin, Kommunikationsverhalten und kommunikative Praxis an bereits erarbeiteten bzw. bekannten kommunikativen Mustern zu messen und auf Konsequenzen von Abweichungen hinzuweisen.

Die Diskursanalyse hat hier eine spezifische Perspektive auf kommunikations- und gesprächsstrukturelle Phänomene, die in den üblichen Trainings fehlt - mit der Konsequenz, daß diese Phänomene auch kaum ins Blickfeld geraten.

Was die Grenzen diskursanalytisch fundierter Kommunikationsberatung angeht, liegen sie - verglichen mit anderen Konzeptionen - in einer deutlich größeren Skepsis bezüglich einer direkten Schulbarkeit von Kommunikation überhaupt. In diskursanalytischer Perspektive ist Kommunikationsverhalten zwar weitgehend strukturiert und geregelt, dies bedeutet aber nicht zugleich, daß es in allen Teilen auch eine isoliert trainierbare Fähigkeit ist. *Kommunikationsverhalten* erscheint eher als Teil und Ausdruck einer individualgeschichtlich herausgebildeten Identität. *Kommunikative Praxis* eher als eine aus den Zwecken von Institutionen entstandene und diesen Zwecken unterworfenene funktionale Notwendigkeit. Beide Aspekte relativieren die Schulbarkeit von Kommunikation.

## **7. Bezug zur Situation in der DDR**

Zum Abschluß möchte ich einige Konsequenzen andeuten, die Überlegungen zu Kommunikationsberatung und -training in einer Zeit haben, in der sich die beiden deutschen Staaten nicht nur zu einer Wirtschafts-, Währungs- und Sozialunion, sondern auch zu einer Kommunikationsgemeinschaft entwickeln.

Nach meinem Eindruck sind die kommunikativen Verkehrsformen in der BRD und der DDR sowohl im institutionellen Bereich (z.B. Politik: Diskussions- und Interviewverhalten; Wissenschaft) wie im nichtinstitutionellen Bereich deutlich unterschiedlich. Diese unterschiedlichen Kommunikationsformen treffen nun seit einigen Monaten unvorbereitet aufeinander, was Anlaß zu vielfältigen Problemen und Konflikten ist und in Zukunft noch verstärkt sein wird. In diesem Rahmen kann Kommunikationsberatung und -schulung - als Reflexion der jeweils unterschiedlichen Verkehrsformen und ihres Konfliktpotentials - dieses Aufeinandertreffen vorbereiten und abfedern (z.B. in Hinblick auf die Vielzahl der anstehenden Verhandlungen).

Zum anderen muß in Rechnung gestellt werden, daß Kommunikationsverhalten und kommunikative Praxis - gerade in institutionellen Kontexten - in der BRD häufig von solchen Trainings affiziert ist. Z.B. erhält (mit welchen Resultaten auch immer) die Mehrzahl der VerkäuferInnen entsprechende Verkaufstrainings, die überwiegend auch Kommunikationskomponenten umfassen. Die Inhalte und Prinzipien dieser Trainings sollten bekannt sein, und man sollte im Gebiet der DDR nicht die Probleme und Fehler dieser Trainings umstandslos reproduzieren, sondern nach reflektierteren Alternativen suchen. Dies könnte ein sehr spezifischer und produktiver Beitrag von LinguistInnen zur Entwicklung der beiderseitigen Beziehungen sein.

## Literatur

- Bausch, K.-H./Grosse, S. (Hrsg.) (1985): Praktische Rhetorik. Beiträge zu ihrer Funktion in der Aus- und Fortbildung. Mannheim: Institut für deutsche Sprache.
- Berens, F.J. (1981): Dialogeröffnungen in Telefongesprächen: Handlungen und Handlungsschemata der Herstellung sozialer und kommunikativer Beziehungen. In: Schröder, P./Steger, H. (Hrsg.): Dialogforschung. Düsseldorf: Schwann 1981. 402-417.
- Kallmeyer, W. (1985): Ein Orientierungsversuch im Feld der praktischen Rhetorik. In: Bausch/Grosse (Hrsg.) (1985). 23-50.
- Schmale, G. (1988): "pour un bébé qui a de la diarrhée." Telefonische Kommunikation - technisch übertragene oder technisierte Kommunikation? In: Weingarten, R./Fiehler, R. (Hrsg.): Technisierte Kommunikation. Opladen: Westdeutscher Verlag 1988. 9-30.